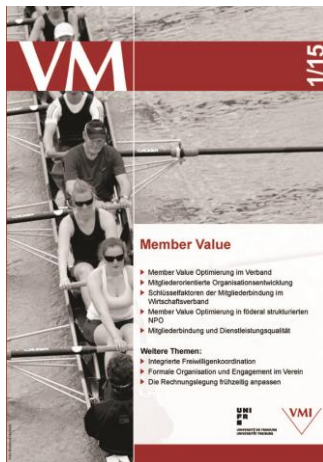


Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/15

Gmuer, Markus

Member Value Optimierung im Verband

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 1 (2015), S. 6-11.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Irene Weber
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Bernhard Marbach (Rowing Club Bern)
ISBN: 3-909437-42-7
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Forschungsbeitrag

Member Value Optimierung im Verband

Markus Gmür

Verbände und andere Organisationen, die auf freiwilliger Zugehörigkeit beruhen, erzeugen einen Member Value, indem sie ihre Leistungen und Aktivitäten in Übereinstimmung mit den Erwartungen ihrer Mitglieder bringen. Das ist bei marktfähigen Individualleistungen leichter zu erreichen als bei Kollektivleistungen (Clubgüter und öffentliche Güter), die einem latenten Trittbrettfahrerproblem ausgesetzt sind. Um den Member Value in Verbänden zu optimieren, ist das Bedürfnisspektrum in seiner ganzen Bandbreite, die über ein rein ökonomisches Kalkül hinausgeht, zu erfassen: Es reicht von Sicherheits- bis Wirksamkeitsmotiven, von Anerkennungs- bis Dominanzmotiven und von Integritäts- bis Selbstverwirklichungsmotiven. Vorliegender Beitrag ist die konzeptionelle Grundlage für eine Reihe von empirischen Studien. Mit Hilfe des Member-Value-Ansatzes lassen sich auf individueller Ebene die Mitgliederattraktivität und -bindung sowie ehrenamtliches Engagement erklären, auf kollektiver Ebene Merkmale der Verbandsidentität sowie Möglichkeiten und Grenzen der Verbandsentwicklung.

Kollektives Handeln, wie es in Verbänden und anderen Mitgliederorganisationen stattfindet, stellt eine doppelte Anforderung an das Management: Erstens muss sichergestellt sein, dass die vorgesehenen Leistungen der Organisation auf lange Sicht effizient und effektiv erbracht werden. Darin ist die Managementaufgabe derjenigen in einem Wirtschaftsbetrieb weitgehend gleich. Zweitens muss darüber hinaus aber auch gewährleistet sein, dass die Mitglieder ihren eigenen Beitrag zur Erreichung der Verbandsziele (in Form von Mitgliedsbeiträgen oder Arbeitsleistungen) leisten und dies ebenfalls auf Dauer. Wo diese Beiträge nicht durch eine Pflichtmitgliedschaft (wie z.B. bei den Wirtschaftskammern in Deutschland und Österreich) oder durch persönliche Verpflichtungen (z.B.

durch lokale oder familiäre Bindung, Freundschaften) abgesichert sind, ist die Organisation davon abhängig, dass ihre Mitglieder sie immer wieder freiwillig erneuern und darüber hinaus neue Mitglieder gewonnen werden können.¹ Im günstigsten Fall für die Organisation erfolgt die Erneuerung ritualisiert: Mitglieder zahlen ihre Beiträge über ein unbefristetes Lastschriftverfahren oder nehmen gewohnheitsmäßig an Versammlungen und anderen Verbandsaktivitäten teil. Im weniger günstigen Fall entscheiden sie immer wieder neu und wägen Vor- und Nachteile einer Mitgliedschaft im Vergleich zu alternativen Engagements ab.

Was Verbände zur Mitgliedergewinnung und -bindung tun

In aller Regel wird es einem Verband oder Verein kaum gelingen, sämtliche Personen, die ein vitales Interesse an seinen Zielen und Aktivitäten haben, als Mitglieder zu gewinnen, geschweige denn dauerhaft zu binden. Freiwillige Organisationen müssen damit umgehen, dass ihre Mobilisierungs- und Bindungsfähigkeit beschränkt ist: Die Organisationsgrade von Berufsverbänden und Gewerkschaften bewegen sich im deutschsprachigen Raum häufig zwischen 20 und 40%; bei Branchenverbänden sind sie kaum höher. Nicht selten können Interessenverbände auch nur einen kleinen Teil ihres angestrebten Wirkungskreises vereinigen, insbesondere dann, wenn ihr Aktionsfeld weit angelegt ist.²

Wie gehen Verbände mit einer Ausgangslage um, in der sie überzeugt sind, das Mitgliederpotenzial nicht im erwarteten Ausmass ausschöpfen zu können? Fünf verschiedene Reaktionen lassen sich beobachten (vgl. Tabelle 1):

1. **Durchhalten und «das Kreuz tragen»:** Der Verband nimmt einen niedrigen Organisationsgrad als gegeben hin, wobei sich die Grundhaltung zwischen gelassenem Realismus und schicksalsergebener Hart-

näckigkeit bewegen kann. Aus einer solchen Haltung kann zumindest vorübergehend eine Bindungskraft für die bestehenden Mitglieder ausgehen, die vor allem auf moralischer Selbstlegitimierung beruht. Diese Legitimierung wird allerdings bald einmal in Frage gestellt, sobald Mitglieder mit Nicht-Mitgliedern und deren opportunistischer Haltung konfrontiert sind.

2. **Moralische Appelle lancieren:** Über Appelle an die breite Öffentlichkeit oder gezielt an Nicht-Mitglieder versucht der Verband den Organisationsgrad zu steigern. Dabei wird die soziale, kulturelle oder wirtschaftliche Bedeutung der erbrachten Kollektivgüter hervorgehoben. Anders als beim erstgenannten Muster wird die Organisation aktiv, um sich aus der unbefriedigenden Situation zu befreien.
3. **Mitglieder mit Vergünstigungen aktivieren:** Auch wenn ein Verband sich auf die Erbringung von Kollektivleistungen konzentriert, kann er einen individuellen Anreiz zum Engagement setzen, indem den Mitgliedern für eigene Anstrengungen zur Gewinnung von Neumitgliedern Belohnungen oder Preisreduktionen in Aussicht gestellt werden. Der Motivationseffekt entsteht dabei nicht nur aus dem geldwerten Vorteil, sondern auch dadurch, dass ausserordentliches Engagement über die Grundpflichten der Mitgliedschaft hinaus sichtbar gemacht und zur Nachahmung empfohlen wird. Ein

mögliches Risiko liegt darin, dass sich die Aufmerksamkeit vom ursprünglichen Vereinszweck auf den ausgerichteten Prämienwettbewerb verlagert. Der Mitgliedsbeitrag als zuvor selbstverständliche, solidarische Grundverpflichtung aller Mitglieder wird durch Bonusmodelle als nun individuell verhandelbare Verpflichtung angesehen, was langfristig die ökonomische Basis der Organisation gefährden kann. Schliesslich besteht auch ein Risiko darin, dass sich die durch belohnte Anwerbung gewonnenen Mitglieder als zu einer Art Handelsware degradiert vorkommen.

4. **Selektive Anreize setzen:** In der ökonomischen Analyse des Kollektivgutproblems wird dieser Ansatz traditionell als der wichtigste angesehen:³ Die Organisation bietet Leistungen an, von denen nur diejenigen profitieren können, die als Mitglieder einen Beitrag entrichten: In Branchen- und Berufsverbänden sind dies typischerweise Schulungs-, Beratungs- und andere Informationsleistungen. Vorteil dieses Ansatzes ist, dass sich die Mitglieder ständig über den Nutzen der Mitgliedschaft im Klaren sind. Dadurch wird allerdings die Aufmerksamkeit der Mitglieder auf die Individualleistungen hin- und von den Kollektivleistungen, die in den meisten Fällen den Identitätskern eines Verbands oder Vereins ausmachen (insbesondere die Interessenvertretung und -durchsetzung), weggelenkt. Ausserdem wird der Verband einem gewinnorientierten Unter-

	Durchhalten oder Moralische Appelle	Vergünstigungen für Mitglieder	Selektive Anreize	Dezentralisierung
Merkmale/Beispiele	Moralische Selbstlegitimierung durch Aufwertung von Mitgliedern und Abwertung von Nicht-Mitgliedern	Prämien für ausserordentliche Anstrengungen zur Mitgliederwerbung (Beitragsverbilligung, andere Sonderkonditionen)	Individualleistungen neben bestehenden Kollektivleistungen (Exklusivprodukte, Beratung, Information, Stellenvermittlung)	Bildung von Unterorganisationen (Sektionen, Ausschüsse, Arbeits- oder Interessengruppen)
Chancen	Elitebewusstsein	Materieller Anreiz zu ausserordentlichen Anstrengungen	Kosten-Nutzen-Relationen werden für die Mitglieder transparent	Bindung und Verbindlichkeit durch bessere Überschaubarkeit
Risiken	Langfristig besteht Frustrationsgefahr bei den Mitgliedern	Bisher selbstverständliche Beiträge erscheinen nun verhandelbar. Neugewonnene Mitglieder könnten sich als eine Art Handelsware ansehen. Steigende Fluktuationsrate in der Mitgliederbasis.	Verlust des Identitätskerns als Verband	Subkulturbildung und Desintegration

Tabelle 1: Ansätze zur Mitgliedergewinnung und -bindung im Überblick

nehmen ähnlicher, und langfristig verändert sich die Zusammensetzung der Mitgliederbasis: Für Mitglieder, die ihren persönlichen Nutzen maximieren wollen, wird die Organisation attraktiver; denjenigen, die sich vor allem mit der Interessenvermittlung identifizieren, wird sie hingegen möglicherweise fremd.

5. **Dezentralisierung:** Mit zunehmender Grösse werden Vereinigungen zwar nach aussen hin einflussreicher, nach innen jedoch im gleichen Masse anonym und weniger bindungskräftig. Durch eine Dezentralisierung der Verbandsaktivitäten wird dem entgegengewirkt: Die Möglichkeit, sich dauerhaft oder vorübergehend in Ausschüssen, Arbeits- oder Interessengruppen zu betätigen, schafft Bindung durch Vertrautheit und steigert die Verbindlichkeit in der Mitgliedschaft. Es lässt sich zeigen, dass sich allein schon die Möglichkeit zur Beteiligung an solchen Unterorganisationen die Zufriedenheit der Mitglieder mit den Verbandsleistungen steigern kann.⁴

Den oben genannten Ansätzen ist gemeinsam, dass in ihnen ein gebrochenes Verhältnis zum Wesenskern freiwilliger Vereinigungen zum Ausdruck kommt. Durchhalteparolen und moralische Appelle betonen zwar, wie wichtig Kollektivgüter für ein nachhaltiges Funktionieren jeglicher gesellschaftlicher Systeme sind: die Wirtschaft mit ihren Dienstleistungs- und Arbeitsmärkten, die Politik auf nationaler und lokaler Ebene, Kultur, Sport und Freizeit usw. Der moralische Appell fordert Nichtmitglieder dazu auf, etwas zu tun, was sie freiwillig nicht täten: Was man nicht

will, soll man nun wollen. Mitgliedern signalisiert der Appell, dass sie etwas tun, was andere freiwillig nicht täten. Die Kollektivleistung wird dadurch unterschwellig negativ konnotiert, was unter Marketinggesichtspunkten ein ungünstiger Effekt für die Mitgliederwerbung und -bindung ist. Ähnlich ist die langfristige Wirkung von Durchhalteparolen, auch wenn sie eine vorübergehende Bindungskraft haben können. Bei Vergünstigungen und selektiven Anreizen werden Kollektivleistungen entwertet, indem sie durch die Wahrnehmungen individueller Vorteile überlagert werden. Die unterschwellig ausgesandte Botschaft an das Mitglied lautet hier: «Da wir wissen, dass die Kollektivleistung zu wenig Nutzen bringt, bieten wir dir ganz persönliche Vorteile!»

Mit der Dezentralisierung ist keine Abwertung der Kollektivleistung verbunden. Sie stärkt eher die Wahrnehmung des gemeinschaftlichen Vorteils. Ihre Funktion bleibt aber eher eine formale: Sie öffnet Räume, damit sich der Nutzen von Kollektivleistungen in einem überschaubaren Rahmen zeigen kann, aber sie lässt weitgehend offen, welcher Nutzen das ist und welche individuellen und kollektiven Bedürfnisse damit erfüllt werden. Hier setzt der Member-Value-Ansatz im Freiburger Management-Modell für Non-profit-Organisationen an.

Der Member-Value-Ansatz

Member Value bezeichnet den Nutzen, den das Mitglied einer gemeinschaftlichen Organisation aus seiner Zugehörigkeit zu dieser Organisation, aus den Aktivitäten, die in diesem Rahmen stattfinden, und den von der Organisation erbrachten Leistungen be-

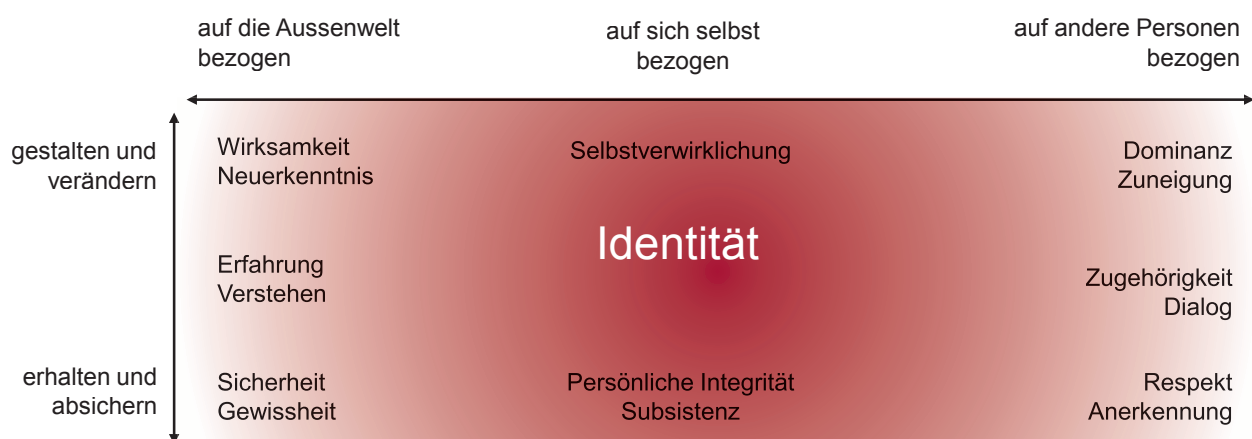


Abbildung 1: Dimensionen des Member Value

zieht. Ein Mitglied kann sowohl eine natürliche als auch eine juristische Person sein. Seine Wurzeln liegen in der genossenschaftswissenschaftlichen Forschung. In den 1960er Jahren wurde dort eine Diskussion um den genossenschaftlichen Förderauftrag mit seinen ökonomischen Haupt- und den nicht-ökonomischen Nebenaspekten geführt.⁵ In jüngerer Zeit wurde diese Diskussion von Theurl wieder aufgegriffen und mit ihrer Unterscheidung zwischen unmittelbarem, mittelbarem und nachhaltigem Member Value neu gedeutet. Auch wenn Verbände und andere Nonprofit-Organisationen eine andere Balance von ökonomischen und nicht-ökonomischen Zielen aufweisen, als dies bei Unternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft der Fall ist, haben sie den Charakter einer Personengesellschaft und die damit verbundene Bedeutung der Beziehung zwischen Mitglied und Organisation gemeinsam.

Ausgangspunkt für das Konzept bildet das Bedürfnisspektrum. Um dieses zu begründen, bieten sich verschiedene motivationstheoretische Ansätzen an, unten denen diejenigen von Abraham Maslow (1943), David McClelland (1961) und Manfred Max-Neef (1991) einen grossen Einfluss entfaltet haben. Fasst man die darin vereinten Bedürfnisdimensionen zusammen, so gelangt man zu einem Katalog, der sich wie in Abbildung 1 dargestellt, anordnen lässt.

Die Bedürfnisse lassen sich zum einen danach anordnen, ob sie auf die Erhaltung und Sicherung des Bestehenden oder auf eine Veränderung und Erweiterung desselben abzielen, zum anderen, ob sie sich auf die eigene Person oder auf Dritte bzw. äussere Bedingungen richten. In der Kombination der beiden Dimensionen ergeben sich daraus neun Kombinationen, denen jeweils eines oder zwei Bedürfnisse zugeordnet sind:

- ♦ **Identität:** Menschen streben danach, über sich selbst Klarheit zu gewinnen. Die Mitgliedschaft in einer Organisation mit einer klaren Ziel- und Wertedefinition kann dem Individuum Anhaltspunkte für die Selbstdefinition bieten. Typische Beispiele dafür sind Berufsverbände oder religiöse Vereinigungen. Das Identitätsbedürfnis ist in der Mitte angeordnet, da es Dreh- und Angelpunkt der Identifikation des Einzelnen mit dem Ganzen angesehen wird.
- ♦ **Persönliche Integrität und Subsistenz:** Die Suche nach Gewissheit über sich selbst und die Unterstüt-

zung bei der Bewältigung psychischer, sozialer oder wirtschaftlicher Herausforderungen spielt bei klassischen Selbsthilfeorganisationen eine zentrale Rolle.

- ♦ **Selbstverwirklichung:** Sie umfasst alle Bestrebungen, die eigene Persönlichkeit fortzuentwickeln und persönliche Ideale zu realisieren. Organisationen können dazu Raum bieten. Eine wichtige Bedeutung hat das sowohl bei Kultur- und Freizeitorganisationen, aber auch bei Hilfswerken für Menschen mit altruistischen Anliegen.
- ♦ **Sicherheit und Gewissheit:** In Auseinandersetzung mit äusseren Veränderungen suchen Menschen nach Konstanz und Berechenbarkeit. Organisationen, die sich der Erhaltung des natürlichen oder kulturellen Erbes widmen, können diese Motive ebenso wie wissenschaftliche Gesellschaften oder Standesorganisationen bedienen.
- ♦ **Erfahrung und Verstehen:** Es ist eine Domäne von Organisationen in den Bereichen von Bildung und Wissenschaft, diese Bedürfnisse aufzugreifen und den Austausch über die neu gewonnenen Erkenntnisse zu fördern.
- ♦ **Wirksamkeit und Neuerkenntnis:** Zum Verstehen tritt hier das aktive Verändern. Die Gestaltung und Veränderung gesellschaftlicher Strukturen wird hier wichtig, wie es kennzeichnend für Parteien oder andere politische Organisationen beispielsweise in den Bereichen Umwelt oder Menschenrechte ist. Aber auch karitative Organisationen bieten Möglichkeiten zur Verfolgung dieser beiden Bedürfnisse.

Die Beispiele in dieser Aufstellung mögen den Eindruck erwecken, dass jedes Bedürfnis seine Entsprechung in einem anderen Typus Organisation hat und dass bestimmte Organisationszwecke und Aktivitätsbereiche geradezu prädestiniert sind, wiederum bestimmte Mitgliederbedürfnisse zu verwirklichen. Dennoch kann eine einzelne Organisation ein breites, wenn nicht sogar das gesamte Bedürfnisspektrum mit ihren Aktivitäten und Leistungen abdecken, und zwar allein in der Art und Weise, wie sie die gesetzten Ziele verwirklicht.

Für die Bedürfnisse, die sich auf andere Personen beziehen, gilt umso mehr, dass sie in Verbänden unabhängig vom Organisationszweck erfüllt werden können. Es ist vor allem die Gestaltung der inneren Ver-

bandsstrukturen und Entscheidungsprozesse, die für die einzelnen Mitglieder und ihre Gemeinschaft einen mitgliedschaftlichen Nutzen erzeugen können:

- ♦ **Respekt und Anerkennung:** In abgegrenzten sozialen Systemen suchen Menschen nach einer klaren Position als Ausgangsbasis und Rückzugsort zur Auseinandersetzung mit anderen und der Verfolgung eigener Interessen. Ein rücksichtsvoller und wertschätzender Umgang zwischen den Mitgliedern kann eine entsprechende Überzeugung, respektiert und anerkannt zu sein, befördern.
- ♦ **Zugehörigkeit und Dialog:** Aus einer Position der Gewissheit und Sicherheit heraus erwächst das Bedürfnis nach Auseinandersetzung mit anderen und das Bewusstsein, Teil eines geschätzten Ganzen zu sein. Organisationen, die den Austausch fördern und Räume zur Gruppenbildung eröffnen, können diese Bedürfnisse adressieren.
- ♦ **Zuneigung und Dominanz:** Dabei handelt es sich um die aktiv gestaltenden sozialen Bedürfnisse, enge besondere Beziehungen einzugehen und in diesen Beziehungen Einfluss zu nehmen. Hier spielen Ehrenämter und andere Funktionen mit einer potenziell verändernden Wirkung eine wesentliche Rolle.

Die genannten Bedürfnisse beziehen sich auf Individuen, lassen sich aber grösstenteils auch auf organisationale Mitglieder übertragen. So lassen sie sich auf die mitgliedschaftliche Beziehung von Dach- und Teilverbänden übertragen. Die Übertragung lässt sich zum einen dadurch begründen, dass individuelle Bedürfnisse aggregiert auch von Gruppen von Menschen verfolgt werden können. Zum anderen lässt sich auch argumentieren, dass sich die individuellen Bedürfnisse letztlich auf ein Streben nach innerem Gleichgewicht und nach Überlebensfähigkeit in einer durch knappe Ressourcen gekennzeichneten Welt zu-

rückzuführen ist. Darin gleichen sich Anspruch und Beanspruchung eines Individuums und einer Organisation.

Der hier skizzierte Member-Value-Ansatz klammert den Aspekt des **ökonomischen Nutzens** nicht aus, aber er geht davon aus, dass jedes ökonomische Kalkül letztlich auf eines oder mehrere der genannten Grundbedürfnisse zurückzuführen ist und keine eigene Bedürfnisqualität hat. Ein finanzieller Vorteil, der mit der Mitgliedschaft in einer Organisation verbunden ist, erlangt immer soweit Bedeutung für die Frage, ob man einem Verband beitreten oder in ihm verbleiben will, wie damit ein nicht-ökonomischer Nutzen erhofft oder vermisst wird. Die Besonderheit eines ökonomischen Vorteils liegt ja gerade darin, dass er vielfältig, wenn nicht grenzenlos konvertibel ist. Eine alleinige Konzentration auf die ökonomische Seite des Member Value würde somit keinen zusätzlichen, sondern einen deutlich reduzierten Erkenntnisgewinn bedeuten.

Praktische Bedeutung der Member-Value-Analyse

Der Member-Value-Ansatz bietet sich dafür an, eine ganze Reihe von Herausforderungen, die sich im Verbandsmanagement stellen, besser zu verstehen und die damit verbundenen Probleme mit einer guten Erfolgsaussicht anzugehen. Eine Member-Value-Analyse kann zu Tage bringen, wie gut eine Organisation in der Lage ist, ihre potenziell verfügbaren Mitgliederressourcen zu mobilisieren. Somit liesse sich erklären

- ♦ warum bestimmte Personen Mitglied geworden sind und andere nicht,
- ♦ warum die Mitglieder bestimmte Leistungen in Anspruch nehmen und andere nicht, bzw. warum sie an bestimmten Aktivitäten häufiger und aktiv teilnehmen und an anderen seltener oder sich überhaupt passiv verhalten,



Foto: Bernhard Marbach

- ♦ warum einige Mitglieder sich freiwillig oder ehrenamtlich engagieren und andere nicht,
- ♦ warum einige Ehrenamtliche nach Ämtern auf Zentralverbandsebene streben, während andere sich lieber dezentral engagieren.

Bei Dachverbänden oder andere Organisationen, deren Mitglieder ihrerseits Organisationen sind, zeigt sich die Ressourcenmobilisierung vor allem in den Aufwänden (Transaktionskosten) für die organisationale Kooperation. Je nach Verbandstypus kann beispielsweise erklärt werden,

- ♦ warum Kooperationsvereinbarungen längere oder kürzere Vorverhandlungen erfordern und am Ende einen höheren oder geringeren Formalisierungsgrad aufweisen,
- ♦ warum es häufiger oder seltener zu innerverbandlichen Spannungen oder Konflikten über Kompetenzen oder Entscheidungen kommt,
- ♦ warum einige Mitgliedsorganisationen in ihrer Zielverfolgung sich eher an Verbandslösungen orientieren und andere Mitgliedsorganisationen autonome Wege verfolgen.

Der Member-Value-Ansatz kann nicht für sich in Anspruch nehmen, bekannte Fragestellungen in der Verbandsführung und -organisation auf völlig neuartige Art und Weise zu beleuchten. Er versteht sich aber als ein Konzept für die wissenschaftliche Forschung und das Management, das einen systematischen Rahmen bereitstellt, um das wahrscheinlich zentrale Problem jeder Kollektivgüterproduktion zu bewältigen: Wie kann es gelingen, eigennützige, freie Individuen auf ein gemeinnütziges Ziel zu verpflichten?

Fussnoten

- ¹ Systematisch erörtert haben das Problem der Kollektivgüterökonomie Mancur Olsen (1965) und in der Folge u.a. auch Marwell & Oliver (1993) und Schmidt-Trenz (1996).
- ² So sind beispielsweise nur jeweils 2-3% der fördernden bzw. gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz Mitglied bei einem der beiden Interessenverbände Swissfoundations und ProFonds organisiert. Vgl. dazu die Informationen der beiden Verbände auf www.swissfoundations/de/portrait bzw. www.profonds.org/portraet/.
- ³ Olson (1965).
- ⁴ Gmür & Ribi (2011).
- ⁵ Suter (2013), S. 327-328.
- ⁶ Theurl (2013).

Literatur

- Gmür, M. & Ribi, Y. (2011). Erfolgsfaktoren der Mitgliederbindung in Verbänden. *Verbands-Management*, 37(3), S. 42-52.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern: Verlag Haupt.
- Marwell, G. & Oliver, P. (1993). *The Critical Mass in Collective Action: A Micro Social Theory*. Cambridge MA: Cambridge University Press.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), S. 370-396.
- Max-Neef, M. (1991). *Human Scale Development: Conception, Application and Further Reflections*. New York: Apex.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- Olson, M. L. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Schmidt-Trenz, H. (1996). *Die Logik des kollektiven Handelns bei Delegation*. Tübingen: Mohr.
- Suter, P. (2013). Member Value in Genossenschaften – ein multidimensionales Konstrukt, in: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.): *Performance Management in Nonprofit-Organisationen* (S. 326-334). Bern: Haupt.
- Theurl, T. (2013). Genossenschaftliches Member Value-Management, in: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.): *Performance Management in Nonprofit-Organisationen* (S. 316-325). Bern: Haupt.

Der Autor



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.